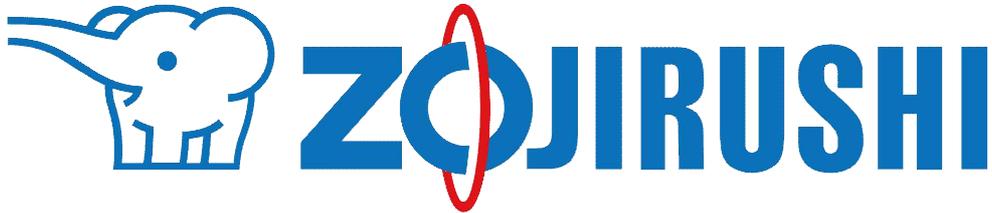


100년 기업의 생각

조지루시 마호빙



- ❖ 소재지: 大阪市北区天満一丁目20番5号
- ❖ 창업: 1918년 5월 10일
- ❖ 자본금: 40억 2,295만 엔
- ❖ 종업원: 637명(2017년 11월 20일 현재)

100년 기업의 생각_조지루시 마호빙 (No.105)

< 요약 >

- 높은 수익률을 나타내며 생활가전 분야의 대기업과 대등한 경쟁을 해 나가고 있는 조지루시는 창업한지 100년 되었음
- 제한된 경영자원을 효과적으로 활용하기 위해 기술개발은 잘하는 분야에 특화하는 성장전략을 추진하고 있음
- 일본 국내시장이 축소되는 가운데 해외에서도 고객만족으로 직결되는 부분에 집중하는 ‘단호한 전략’으로 임하고 있음
- (벤치마킹 포인트) 기업의 성장은 규모가 아니라는 것을 보여주는 대표적인 사례로 앞으로의 또 다른 100년을 위해 가진 것에 집중하고 있음

1. 경쟁력 원천

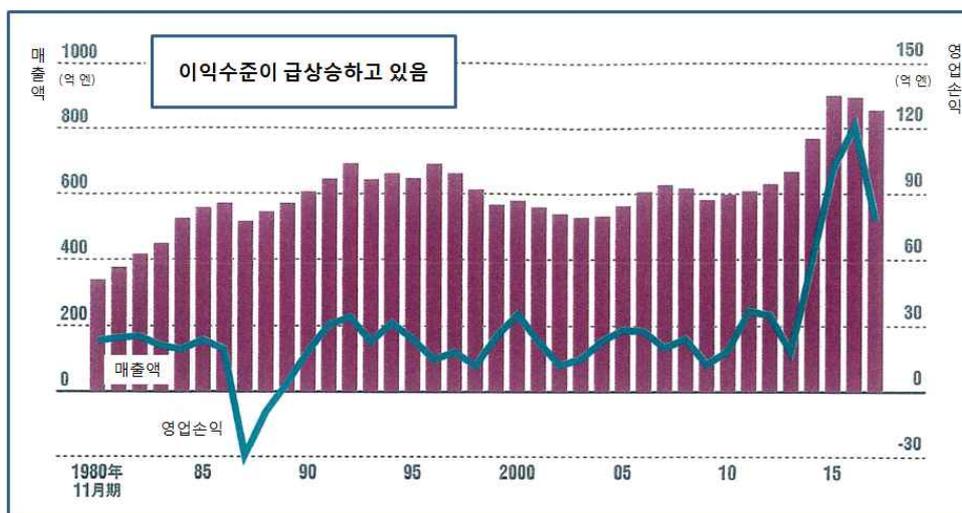
- 지난 2018년 6월 6~7일 사이 도쿄 시나가와(品川)에서 조지루시 마호빙(象印マホービン)의 신제품 상담회가 열렸음
 - 가전 양판점의 바이어와 직원 등 약 1500명이 모인 이벤트였는데 주목을 받은 것은 7월 하순에 새롭게 출시되는 전기밥솥이었음
- 신제품 상담 회장에 진열된 상품은 밑면에 있는 IH히터의 배치를 궁리하는 등의 작업으로 가마솥과 같은 강력한 가열이 가능하게 만든 제품임
 - 그 자리에서 막 지은 밥을 시식한 소비자는 ‘쌀의 식감이 뛰어나다.’는 등의 호의적인 반응을 보였음
- 표준적인 5.5합 사이즈로 예상 판매 가격이 12만 엔으로 업계 최고 수준의 높은 가격이 설정되었음
 - 만약 예상대로 히트상품 반열에 오르게 되면 관련 업계에 대한 기여도 클 것으로 기대하고 있음
 - 실제 전기밥솥의 고가격화 전력은 최근 몇 년 사이 업계에서 대부분의 회사에서 골고루 나타나고 있는 현상임
 - 그러나 조지루시 제품의 특징은 스마트폰과 연동하는 등 대규모 가전업체가 앞세워 자랑하는 화려한 기능을 탑재한 것이 아님

- 이치가와(市川)사장은 “생활가전은 매일 사용하는 것이고 맛과 직결되는 기본기능을 어디까지 높이는지가 승부이기 때문에 가격경쟁에 휩싸이지 않고 판매가 가능하다”고 강조함
 - 조지루시의 2017년 11월 결산에서 나타난 상반기 연결매출액은 853억 엔임
 - 전체 매출의 40%를 차지하는 전기밥솥은 일본 국내 시장점유율 1위인 27%를 자랑함
- 전기밥솥과 전기포트, 토스터 등에서 경합을 벌이고 있는 파나소닉(2018년 3월 결산 7조 9821억 엔)과 히타치제작소(9조 3686억 엔) 등과 비교하면 사업범위가 다르기는 하지만 매출 규모가 100분의 1정도에 불과함
 - 광고비 규모 등도 경쟁사와 비교하면 절대적으로 매우 낮은 상태임

2. 영업이익률은 9.2%

- 그러나 일본 식문화를 선도하며 연간 출하액 1000억 엔이 넘는 국내 전기밥솥 시장에서 조지루시는 업계 1위의 자리를 유지하고 있음
 - 뿐만 아니라 최근 몇 년 사이에는 중국과 대만의 관광객들의 ‘짜슬이 쇼핑’이 전체 매출을 끌어올려 2015년 11월 결산에서 영업이익 101억 엔을 기록하며 처음으로 100억 엔을 돌파했음
 - 외국인 관광객 증가세가 주춤하기 시작한 2017년 11월 결산에서는 78억 엔까지 감소했으나 매출영업이익률은 9.2%로 파나소닉(4.8%) 등과 비교해서 높은 수준을 확보하고 있음

<그림 1> 조지루시 마호빙의 실적 추이



자료: NIKKEI BUSINESS 2018.7.9 企業研究, Vol.161에서 인용

- 일본 국내 가전업계는 오랫동안 경쟁사 제품과의 차별화와 가격경쟁을 치열하게 펼쳐왔음

- 한편 상품간 차이가 적다고 여겨지는 전기밥솥 시장에서는 조지루시가 확실한 부가가치를 만들어내며 이익을 창출해 왔음
- 이런 측면에서 보면 조지루시는 별다른 강력한 경쟁력이 있는 회사임에 틀림없어 보임
- 이치가와(市川) 사장은 “당사는 가전업체가 아니라 가정용품업체이다. 일렉트로닉스 기술을 연마하기 전에 가정생활에서 편리한 것이 무엇일까를 먼저 생각한다. 이러한 자세가 고객의 만족감으로 이어진다.”고 자기분석을 함
 - 이러한 자기분석 내용은 조지루시의 역사와 관련이 깊다고 할 수 있음
- 조지루시가 창업한 것은 지금으로부터 100년 전인 1918년이었음
 - 오사카에서 마호빙(보온병)을 제조하기 시작한 조지루시는 1970년대에 전기를 이용한 가전제품 시장에 본격적으로 진입했음
 - 전기밥솥, 전기포트, 토스터와 같은 상품과 더불어 2018년 창업 100주년을 맞게 되었음
- 이치가와 사장은 “편리한 상품을 만들 수 있다면 전기뿐 아니라 어떤 기술도 활용한다.”고 말함
 - 조지루시는 고객만족으로 직결된다면 이런 발상을 계속해서 유지 발전시켜나가겠다는 생각임
- 개발거점이 있는 오사카 공장에서 전기밥솥 분야 개발 책임자로 있는 제1사업 부장은 “맛과 편리함에 직결되는 부분에 테마를 집중시키고 있다.”고 설명함
 - 우선 제품 개발과 관련해서는 연간 30톤에 달하는 쌀로 밥을 지어보는 과정을 반복하고 있음
 - 30톤의 쌀은 대략 6000명이 한 해 동안에 소비하는 연간 소비량에 상당하는 분량임
- 각종 쌀과 물을 종류별로 밥을 만들어 ‘단맛’ ‘점도’ 등의 데이터를 추출해 내는 작업을 하는 것임
 - 또한 대규모 상담회 등에서 시식회를 개최해서 ‘관서 지방 사람은 좀 진밥을 좋아한다.’는 등의 경향을 분석하고 신제품의 설계 이미지를 논의함
- 한편 조지루시는 ‘최신 기술이라도 맛과 편의성과 직결되지 않는 분야는 연구 범위에 넣지 않는다.’고 함
 - 따라서 다른 경쟁사가 채택한 것과 같은 스마트폰 연계 혹은 음성조작 대응 등의 기능에는 관심을 가지지 않음

- 또 다른 중점 테마는 고객이 느끼는 ‘귀찮음’을 어떻게 줄여줄 수 있는가에 초점이 맞춰져 있다는 점임
 - 증기 분출구의 구조를 개선해서 물로 세척해야 하는 번거로움을 없애는 등 작지만 의미 있는 개선작업을 지속해 오고 있음
- 일반적으로 전기밥솥은 청소기와 세탁기에 비해 고객의 불만이 적고 다시 구매할 때의 기존 브랜드 변경이 적은 것으로 알려져 있음
 - 고객만족의 중심에 있는 맛과 편리함이라는 두 가지 점에 개발을 집중함으로써 대규모 광고를 하지 않으면서 고객을 유지할 수 있었다고 봄

3. 건조기 시장

- 조지루시는 불필요한 연구개발에는 절대 손을 대지 않는 경영방침을 오랫동안 고수해 오고 있음
 - 이러한 경영방침은 고스란히 조지루시의 경영실적에도 그대로 드러나고 있는 상황임
- 조지루시의 전체 매출에서 차지하는 개발비는 0.8%로 취급하는 상품이 다르기는 하지만 5.6%인 파나소닉에 비하면 너무도 큰 차이가 남
 - 또한 자사가 보유하고 있지 않은 기술이 필요한 경우에는 온전히 타사에 의존하는 방침을 지키고 있음
 - 이러한 분명한 경영자세로 만들어진 새로운 제품이 2012년에 발매한 ‘이불 건조기’였음

<표1> 조지루시 지역별 매출 비중(2017년 결산 기준)

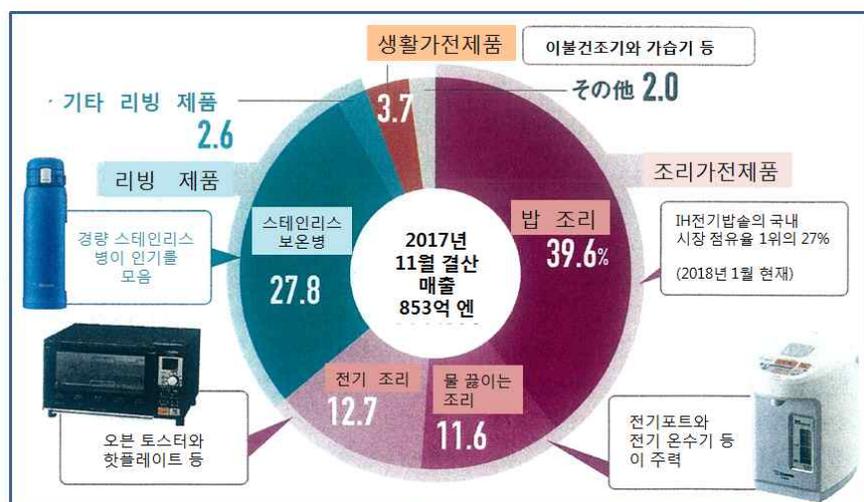
	비중	지역별 비중		매출액
일본 국내	66.3%	-		565억 67백만 엔
해외	33.7%	아시아	25.5%	217억 97백만 엔
		북미	7.1%	287억 95백만 엔
		중동	0.6%	60억 73백만 엔
		유럽	0.2%	4억 75백만 엔
		기타	0.3%	2억 2백만 엔

자료: 조지루시 홈페이지에서 작성

- 이불을 폭신하게 데워 장마철이나 겨울에 보관하지만 종래는 긴 호스와 이불 사이에 공기를 넣는 매트 등의 부품을 넣었다 빼는 번거로움이 있었음
 - 이러한 번잡한 일거리가 싫어서 장롱에 방치해 놓는 가정이 적지 않음

- 그래서 이러한 귀찮은 일거리에 해당하는 ‘호스와 매트를 없애면 히트상품이 될 것이다.’는 생각을 하게 된 것임
 - 이런 사내의 아이디어를 통해 개발된 것이 헤어드라이어와 같이 송풍구를 직접 이불에 끼워 넣는 제품임
 - 종래의 전열선 히터를 사용하면 이불이 발화할 가능성도 있음
 - 그래서 송풍 팬이 멈추더라도 과열되지 않는 히터를 타사로부터 조달해서 상품화에 성공했음
- 발매하자마자 ‘수납이 압도적으로 편하다.’는 입소문이 퍼지면서 히트 상품 반열에 단번에 뛰어오르는 기염을 토했음
 - 경쟁사들도 같은 제품을 출시하며 시장이 확대되었고 연간 40만대였던 이불건조기의 일본 국내시장이 지금은 100만대까지 확대되었음
- 전기밥솥뿐 아니라 핫플레이트, 오븐토스터 분야에서도 점유율 1위를 지키고 있는 것이 조지루시임
 - 이처럼 실적은 호조를 보이고 있지만 불안 요소에 대한 대응도 필요한 시점이라는 지적이 나오고 있음
- 주력제품인 전기밥솥 분야에서 외국인 관광객에 의한 대규모 구매가 일단락되었고 인구 감소로 일본 국내시장은 축소 경향을 보이고 있기 때문임
 - 일본전기공업회에 따르면 일본 국내 출하대수는 2018년 전망은 545만대에 달하고 있음
 - 최근 3년 사이 40만대 가까이 감소한 것으로 보아 앞으로도 당분간은 감소세가 이어질 것으로 보임

<그림2> 조지루시의 제품구분별 매출 구성비



자료: NIKKEI BUSINESS 2018.7.9 企業研究, Vol.161에서 인용

- 앞으로의 100년을 향해 조지루시가 성장을 지속하기 위해서는 쌀을 주식으로 하는 중국과 대만시장에서 어떻게 성장세를 이어갈 것인지가 매우 중요한 시점이 되었다고 할 수 있음
 - 조지루시는 대만에서는 각국의 유력 업체를 누르고 시장 점유율 1위를 지키고 있음
- 2003년에 본격적으로 진출하기 시작한 중국은 전기밥솥 보급률은 높기는 하지만 현지 브랜드 제품이 시장의 상당 부분을 차지하고 있는 상황임
 - 현지에서는 고가격 영역에 들어가는 조지루시의 제품은 시장 점유율이 아직 작지만 2017년 매출이 114억 엔으로 최근 5년 사이 3.5배로 확대되었음

4. 향후 전망

- 호조를 보이고 있는 해외사업을 유지하고 있는 것 역시 과감한 전략 덕분이라는 평가를 받고 있음
 - 중국에서는 브랜드 인지도를 올리기 위해 많은 일본 기업들은 TV 광고에 많은 비용을 쏟고 있음
 - 한편 조지루시의 국제영업본부장은 ‘TV광고에는 1엔도 쓰지 않고 있다, 그 대신 소비자가 상품을 접할 수 있는 기회를 획기적으로 늘리기 위해 노력하고 있다.’고 강조해서 말함
- 조지루시는 최근 몇 년 사이 중국 각지의 백화점 등 700개 점포에서 특설 매장을 설치해서 밥과 어울리는 요리의 조리방법을 시현하고 있음
 - 더불어 2018년 시작한 것은 ‘100만 명 시식 캠페인’임
- 일본에서 대규모 쌀 도매 사업을 하는 기업과 연계해서 백화점과 현지 기업의 오피스 등에서 쌀을 씻는 방법 등에 숙달된 ‘밥 짓는 달인’을 파견하고 있음
 - 조지루시의 전기밥솥으로 만든 밥을 3년 동안 100만 명이 먹어볼 수 있도록 해서 일본의 조리가전의 품질을 직접 입으로 확인하는 판매 전략을 취하고 있는 것임
- 상품 개발에 있어서는 비용을 최대한 억제하면서 고객만족으로 직결하는 맛과 편리함에 집중하고 있음
 - 해외에서는 판촉비용을 대면 PR에 적극적으로 투하하는 전략을 추진해 나가고 있는 상황임
 - 경영자원이 제한적이기 때문에 조지루시의 대범한 판매 전략이 만들어졌다고도 볼 수 있음
 - 경쟁력 강화와 타사제품과의 차별화에는 무엇이 필요하고 무엇이 필요 없는지, 냉정하게 생각하는 것도 중요한 시점임. 

사장 인터뷰

눈에 보이지 않는 편리함을 부가가치의 원천으로

100년 전 마호빙(보온병)이라는 새로운 기술에 착안해서 상품에 코끼리의 브랜드를 붙여서 당사는 출범했다. 그 후 전기밥솥과 핫플레이트 시장에 진출해서 종합가정용품 업체가 되었고, 최근에는 태국 등 해외에 제조거점을 확보했다. 지금은 매출의 3분 1은 해외에서 발생하고 있다. 커다란 변화가 있었던 지난 100년이었다고 할 수 있다.

앞으로도 다음 시대를 예측하면서 회사의 형태를 바꿔나갈 필요가 있으나 ‘삶을 창조한다.’는 기업이념은 지켜나갈 것이다. 삶에 편리한 상품을 제공하기 위해 ‘일상 생활 발상’이라는 기업 슬로건도 내걸고 있다.

이념을 실현하기 위해서는 특정 기술과 판매수법을 고집해서는 안 된다. 예를 들어 전기밥솥을 개발할 때 당사는 핵심기술인 보온병을 이용한 밥의 보온을 포기하고 온도조절용으로 무라타(村田)제작소의 전자부품을 도입했다.

전기밥솥 시장에서는 그동안 확대일변도였던 외국인 관광객의 대량구매가 조정 국면을 맞고 있다. 당사의 매출을 끌어올렸으나 중국으로 전매목적용으로 구매하는 경우도 많아 해외 판매에 좋지 않은 영향을 미치는 부분도 있었다. 영향이 줄어들고 있고 차별하게 해외전략을 짜기 쉬워진 부분도 없지 않다.

지금까지 일본의 가전업체는 모두 비슷한 제품을 만들어 가격경쟁에 매진했었다고 본다. 그런 상황에서 영국의 다이슨이 만든 청소기와 프랑스 테팔의 전기포트 등이 등장했다. 외국업체가 다른 관점에서 상품을 출시하면 시장을 쉽게 뺏기게 된다.

앞으로도 생존을 위해 타사에는 없는 상품을 지속해서 만들어 부가가치를 높일 필요가 있다고 본다. 당사는 소비자의 불만요소를 줄이기 위해 세세한 개선을 철저히 반복해 왔다. 눈에 보이지 않는 부분, 보통은 알지 못하는 부분에 조지루시의 강점이 있다. 5년, 10년과 같은 생활가전의 교체주기 중에 당사의 장점을 알 수 있는 상품 만들기를 계속해 나갈 계획이다.

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2018.7.9 企業研究, Vol.161
2. 조지루시 마호빙 홈페이지